

Strategi dalam Pernerkayaan Pekerjaan

by Seger Handoyo

Submission date: 12-Jun-2019 04:49PM (UTC+0800)

Submission ID: 1142862698

File name: 20_Seger_Handoyo_-_Strategi_dalam_Pernerkayaan_Pekerjaan.pdf (4.4M)

Word count: 2179

Character count: 21495

Strategi Dalam Pemerdayaan Pekerja

Seger Handoyo

Fakultas Psikologi, Universitas Airlangga

Keberadaan organisasi adalah untuk mencapai satu atau lebih tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan itu selalu diperlukan sejumlah kegiatan, yang kemudian biasanya dikelompokkan dalam sejumlah pekerjaan. Seberapa baik pekerjaan itu terselesaikan menentukan tingkat capaian tujuan organisasi tersebut. Jadi satu dimensi yang penting dalam organisasi adalah pekerjaan.

Manusia dan Pekerjaan: Dua Dimensi Dalam Satu Organisasi

2
Pekerjaan tidak ditentukan lalu selesai dengan sendirinya, manusialah yang harus melaksanakan pekerjaan yang telah ditetapkan untuk mencapai suatu tujuan. Baik atau tidaknya penyelesaian pekerjaan akan sangat ditentukan oleh faktor manusia yang mengerjakannya. Bila pekerjaan diselesaikan dengan baik oleh manusia, maka tujuan organisasi akan lebih mudah tercapai, demikian sebaliknya. Dengan demikian, manusia adalah dimensi kedua yang sangat penting dalam organisasi.

Kecocokan antara orang dan pekerjaan sudah dikenali, baik oleh orang awam sekalipun. Sering kita mendengar perkataan berikut ini: "Mampukah dia melakukan tugas itu?"; "Jangan dia, dia cenderung ceroboh, bisa amburadul semua pekerjaan itu"; "Saya mencari orang yang pandai dan berani mengambil resiko untuk menyelesaikan tugas ini". Ungkapan-ungkapan tersebut

timbul karena kepercayaan orang bahwa pekerjaan akan bisa berhasil bila dikerjakan oleh orang yang tepat. Pekerjaan macam apa yang akan diisi dan membutuhkan orang macam apa selalu menjadi pertimbangan utama dalam proses seleksi di suatu organisasi formal. Memang pencocokan secara tepat antara orang dan pekerjaan merupakan suatu langkah penting dalam mengoptimalkan kinerja, produktivitas dan kepuasan kerja.

Pada masa lalu, pekerjaan, seperti bertanam di ladang, menambang batubara, berburu rusa, menganyam keranjang, bisa dengan mudah dilakukan. Pekerjaan adalah sesuatu yang sudah ada, kemudian dipilih orang yang cocok dengan pekerjaan tersebut, yang mempunyai kekuatan otot dan keterampilan intelektual untuk melakukannya. Kemajuan teknologi saat ini telah mengubah semuanya. Saat ini dimungkinkan untuk mendesain pekerjaan, sedemikian hingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan tenaga fisik yang seminimal mungkin dan oleh orang yang mempunyai kelainan fisik sekalipun. Kita bisa saja memberikan pekerjaan-pekerjaan yang monoton pada mesin atau komputer, sehingga orang bisa mengerjakan kegiatan-kegiatan lain yang lebih menarik. Singkatnya, sudah ada kecenderungan untuk mencocokkan orang dengan pekerjaannya, tapi saat ini dimungkinkan untuk mencocokkan pekerjaan dengan orangnya. Jadi tugas pencocokkan itu bisa dilakukan dengan dua pendekatan yang sangat berbeda, yaitu

mencocokkan orang dengan pekerjaannya dan mencocokkan pekerjaan dengan orangnya. Kegiatan yang populer dilakukan oleh perusahaan pada pendekatan yang pertama adalah proses seleksi, sedangkan desain pekerjaan (*job design*) adalah kegiatan pada pendekatan kedua. Fokus pembahasan saat ini adalah kegiatan desain pekerjaan, secara khusus pada pemerikayaan pekerjaan.

Pemerikayaan pekerjaan dimulai oleh karya Herzberg dan kawan-kawan, mula-mula dimaksudkan sebagai sarana untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan manusia di tempat kerja—dan juga untuk meningkatkan produktivitas. Kini pemerikayaan kerja disebut-sebut di media cetak populer sebagai jalan keluar bermacam masalah mulai dari inflasi sampai penyalahgunaan obat.

Secara ringkas, disini disajikan suatu strategi untuk melakukan perancangan ulang pekerjaan yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham. Pendekatan ini memanfaatkan kontribusi praktik manajemen dan teori psikologi, namun, secara tegas berada di tengah-tengah antara keduanya. Pendekatan itu berlandaskan dan melengkapi karya Herzberg dan pakar-pakar lain sebelum ini, namun pendekatan ini yang pertama menyediakan seperangkat alat untuk mendiagnosis pekerjaan-pekerjaan yang ada—dan sebuah peta untuk menerjemahkan hasil-hasil diagnosis tersebut menjadi langkah-langkah tertentu untuk mengadakan perubahan.

Apa yang Membuat Orang Terikat Dengan Pekerjaan Mereka?

Bagi karyawan yang benar-benar sejahtera dalam pekerjaan mereka, bekerja

itu tidak ubahnya seperti bermain-main. Misalnya, perhatikan seorang pegolf di lapangan golf yang sedang berlatih memukul bola. Kegiatan itu bermakna baginya: dia telah memilih melakukannya sebab dia mendapatkan "dorongan" dari menguji keterampilannya dengan memainkan olahraga itu. Dia tahu bahwa dirinya sendiri bertanggungjawab atas apa yang terjadi bila dia memukul bola itu. Dan dia punya pengetahuan mengenai hasil-hasilnya dalam beberapa detik.

Para ilmuwan perilaku mendapatkan bahwa tiga "keadaan psikologis" yang dialami oleh pemain golf dalam contoh di atas sangat penting dalam menentukan motivasi dan kepuasan seseorang tentang pekerjaan itu. Tiga keadaan psikologis itu adalah:

- Kebermaknaan yang dialami (*experienced meaningfulness*): karyawan harus memandang pekerjaannya bermakna atau penting menurut suatu sistem nilai yang diterimanya.
- Tanggungjawab yang dialami (*experienced responsibility*): karyawan harus yakin bahwa secara pribadi dia bertanggungjawab atas hasil-hasil usahanya.
- Pengetahuan atas hasil-hasilnya (*knowledge of results*): karyawan harus bisa menentukan, menurut suatu dasar yang cukup umum, apakah hasil-hasil kerjanya memuaskan atau tidak.

Bila ketiga kondisi itu ada, karyawan cenderung merasa puas dengan dirinya sendiri dan dia bisa bekerja baik. Dan perasaan senang itu mendorong dia untuk mencoba melanjutkan bekerja secara baik, sehingga dia bisa mendapatkan perasaan positif itu di masa mendatang. Itulah apa yang dimaksudkan dengan "motivasi dari

dalam" (*internal motivation*), yaitu terikat ke pekerjaan akibat perasaan positif dari dalam sebagai hasil telah bekerja dengan baik, bukannya bergantung pada faktor-faktor luar (misalnya pembayaran insentif atau pujian dari atasan).

Apa yang terjadi jika tiga keadaan psikologis di atas tidak ada? Motivasi merosot tajam. Andaikan, misalnya, pemain golf di atas telah berada di lapangan golf untuk berlatih selama beberapa jam. Tiba-tiba kabut tebal menyelimuti lapangan golf itu. Dia tidak bisa lagi melihat apakah bolanya mulai melenceng ke kiri puluhan meter atau dekat dengan lobang. Kepuasan yang didapatnya dari memukul lurus ke tengah—dan motivasi untuk mencoba mengoreksi bila dia tidak memukul lurus—hilang. Bila kabut tetap ada, mungkin dia akan segera mengemasi tongkat-tongkat golfnya.

Apa Karakteristik Pekerjaan yang Memungkinkan Keterikatan?

Penelitian-penelitian telah berhasil mengidentifikasi lima karakteristik "inti" pekerjaan yang menyebabkan keadaan-keadaan psikologis yang diuraikan di atas. Kelima dimensi pekerjaan inti itu merupakan kunci untuk mengukur pekerjaan secara objektif dan mengubahnya, sehingga memiliki potensi untuk memotivasi orang yang melaksanakannya.

Menuju Pekerjaan Bermakna

Ada tiga dari lima dimensi inti pekerjaan yang menghasilkan perasaan bermakna bagi karyawan:

- Keanekaragaman keterampilan. Suatu tingkat sampai dimana suatu pekerjaan

mengharuskan karyawan melakukan kegiatan-kegiatan yang menantang bagi keterampilan dan kecakapannya. Meski hanya satu keterampilan yang dibutuhkan, ada setidaknya sebuah sumber kemaknaan yang potensial. Bila ada sejumlah keterampilan yang dibutuhkan, pekerja itu mempunyai potensi yang menarik untuk menghindari kemonotonan pelaksanaan tugas yang sama secara berulang-ulang.

- Identitas tugas. Suatu tingkat sampai dimana suatu pekerjaan memerlukan penyelesaian seluruh atau sebagian pekerjaan yang teridentifikasi — melakukan pekerjaan dari awal hingga akhir dengan hasil yang dapat dilihat. Misalnya, jelas lebih bermakna bagi seorang karyawan untuk membuat pemanggang roti secara lengkap daripada hanya memasang listriknya saja, terlebih bila dia tidak pernah melihat pemanggang roti yang terpasang lengkap. Keseluruhan pekerjaan dalam contoh ini mungkin akan melibatkan keterampilan yang lebih banyak dan identitas tugas yang lebih banyak juga.
- Kebermaknaan tugas. Suatu tingkat sampai dimana suatu pekerjaan mempunyai dampak yang penting dan dirasakan terhadap kehidupan orang lain, baik di organisasi yang bersangkutan secara langsung atau dunia secara umum. Karyawan yang mengencangkan baut-baut rakitan rem pesawat terbang lebih mungkin memandang pekerjaannya penting dibandingkan pekerja yang mengisi kotak-kotak kecil dengan klip kertas—sekalipun tingkat keterampilan yang dilibatkan mungkin bisa diperbandingkan.

Masing-masing dimensi kerja tersebut merupakan suatu jalur penting untuk mendapatkan kebermaknaan yang dialami. Bila ketiga dimensi pada suatu pekerjaan tinggi, maka karyawan mungkin sekali merasakan pekerjaannya sebagai hal yang sangat bermanfaat. Namun, tidak selalu suatu pekerjaan memiliki ketiga dimensi itu dalam takaran yang sangat tinggi. Bila pekerjaan itu rendah dalam salah satu dimensi, maka akan terjadi penurunan dalam kebermaknaan yang dialami secara keseluruhan. Namun, sekalipun dua dimensi rendah, karyawan mungkin memandang pekerjaannya bermakna bila dimensi yang ketiga cukup tinggi. Jadi dimensi ketiga tampaknya lebih penting dibandingkan dua dimensi lainnya.

Menuju Tanggung Jawab Pribadi

Dimensi inti keempat mengarahkan karyawan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar dalam pekerjaannya. Kemandirian ini menentukan tingkat sampai dimana kebebasan, kemandirian dan keleluasaan dalam menjadwalkan pekerjaan dan menentukan bagaimana dia akan melaksanakan jadwal itu. Orang-orang yang pekerjaannya bersifat sangat mandiri tahu bahwa mereka secara pribadi bertanggung jawab atas keberhasilan dan kegagalan. Bila kemandirian mereka tinggi, maka bagaimana pekerjaan itu berlangsung akan dirasakan tergantung lebih banyak pada usaha dan inisiatif pribadinya sendiri—bukannya pada instruksi terinci dari atasan atau dari petunjuk prosedur pekerjaan.

Menuju Pengetahuan Mengenai Hasil-Hasil

Dimensi inti kelima dan terakhir dinamakan balikan (*feedback*), yaitu tingkat sampai dimana seorang karyawan—dalam melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh pekerjaannya—mendapatkan informasi tentang efektivitas dari usaha-usaha yang telah dilakukannya. Balikan itu akan paling terasa bila datang langsung dari pekerjaan itu sendiri, misalnya bila seorang pekerja mempunyai tanggung jawab untuk mengukur dan memeriksa komponen yang telah dia selesaikan, dan tahu selama proses bahwa dia telah menurunkan tingkat penolakan dengan memenuhi spesifikasi-spesifikasi secara lebih konsisten.

Keseluruhan "Potensi Motivasi" Suatu Pekerjaan

Lima dimensi inti bergabung mempengaruhi keadaan psikologis yang penting, yang selanjutnya menentukan apakah seorang karyawan akan termotivasi secara internal atau tidak untuk bekerja secara efektif. Dengan menggunakan suatu instrumen yang dibuat oleh Hackman dan Oldham menjadi mungkin untuk menghitung "skor potensi motivasi" (*motivation potential score* = MPS) untuk suatu pekerjaan. MPS memberikan indeks ringkas tingkat sampai dimana karakteristik-karakteristik pekerjaan akan mendorong motivasi kerja internal yang tinggi. Dengan mengikuti teori yang telah dijabarkan di atas, suatu pekerjaan akan mempunyai skor potensi motivasi yang tinggi, jika tinggi setidaknya dalam salah satu (dan seharusnya lebih) dari ketiga dimensi yang mengarahkan ke kebermaknaan yang dialami (*experienced meaningfulness*) dan tinggi dalam kemandirian

dan juga balikan. MPS memberikan indeks kuantitatif tingkat dimana hal ini jadi kenyataan. MPS bisa sangat bermanfaat untuk mendiagnosis pekerjaan-pekerjaan dan dalam menilai efektivitas kegiatan-kegiatan pemerikayaan pekerjaan.

Apakah Teori di Atas Berlaku untuk Semua Orang?

Sayangnya tidak. Tidak setiap orang termotivasi secara internal pada pekerjaannya, sekalipun bila potensi motivasi suatu pekerjaan itu benar-benar sangat tinggi.

Penelitian menunjukkan bahwa *kebutuhan psikologis* orang sangat penting dalam menentukan siapa dapat (dan siapa tidak dapat) termotivasi secara internal di tempat kerjanya. Beberapa orang punya kebutuhan yang kuat untuk mencapai prestasi pribadi, untuk belajar dan mengembangkan diri melampaui keadaan mereka saat ini, karena dia terangsang dan tertantang dan lain sebagainya. Orang-orang ini punya "kekuatan kebutuhan-pertumbuhan" yang sangat tinggi.

Kebutuhan-pertumbuhan individu mempunyai kekuatan untuk menjadi variabel moderator hubungan antara karakteristik-karakteristik pekerjaan dan hasil-hasil kerja. Banyak pekerja yang mempunyai kebutuhan pertumbuhan yang tinggi akan terlibat penuh semangat bila mereka mempunyai pekerjaan yang berdimensi inti tinggi. Pekerja yang kebutuhan pertumbuhannya tidak begitu besar mungkin memberikan tanggapan yang kurang bersemangat, bahkan mogok karena "didorong" atau "dipaksa" terlalu jauh.

Psikolog yang menekankan potensi manusia berpendapat bahwa setiap orang dalam dirinya setidaknya mempunyai bunga api kebutuhan untuk tumbuh-berkembang

secara pribadi. Namun, bukti-bukti yang terus bertambah menunjukkan bahwa kecuali bunga api itu cukup kuat, ada pula kemungkinan bunga api itu akan dipadamkan oleh pengalaman seseorang dalam organisasi. Jadi, seorang yang telah bekerja dua puluh tahun di pekerjaan membosankan merasa sulit atau mustahil untuk termotivasi secara internal, dalam waktu semalam ketika diberi peluang.

Namun, kita harus hati-hati bila menciptakan kategori-kategori yang kaku mengenai orang berdasar kekuatan kebutuhan-pertumbuhan terukur mereka pada suatu waktu. Benar bahwa kita dapat memprediksi dari ukuran-ukuran itu siapa yang akan termotivasi secara internal pada suatu pekerjaan dan siapa yang kurang mau atau kurang mampu mencapai itu. Namun yang tidak kita ketahui adalah apakah bunga api kebutuhan-pertumbuhan itu dapat dinyatakan lagi bagi orang-orang yang telah menyaksikan kebutuhan-pertumbuhannya dikurangi oleh bertahun-tahun pengalaman yang menekan pertumbuhannya dalam organisasi tersebut.

Karena sering justru organisasilah yang bertanggung jawab atas tingkat kebutuhan-pertumbuhan yang rendah saat ini. Organisasi harus memberi individu kesempatan untuk membalik kecenderungan itu bila mana mungkin, sekalipun itu berarti menempatkan seseorang di pekerjaan yang "memaksa" dia bekerja lebih dari yang dia inginkan. Dia bisa selalu kembali ke pekerjaan lamanya — dan sementara itu gejala kebutuhan-pertumbuhan mungkin terbakar lagi, yang mungkin mengejutkan dan menyenangkan yang bersangkutan, dan untuk kebaikan organisasi.

Langkah-Langkah Apa yang Harus Dilakukan Dalam Diagnosis Pekerjaan?

Kendati pendekatan untuk melaksanakan diagnosis berbeda pada berbagai situasi kerja ke situasi kerja lainnya, namun urutan pertanyaan di bawah ini secara umum bisa diikuti.

Langkah 1: apakah motivasi dan kepuasan memang merupakan permasalahan yang penting yang menuntut untuk segera diselesaikan? Terkadang organisasi melakukan pemerikayaan pekerjaan untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan padahal pada kenyataannya persoalannya bukan itu. Oleh karena itu analisis situasi harus dilakukan untuk menguji permasalahan yang sebenarnya.

Langkah 2: bila memang ada permasalahan dalam motivasi dan kepuasan kerja, apakah hal itu disebabkan pekerjaannya memiliki potensi memotivasi yang rendah? Untuk menjawab pertanyaan ini kita harus memakai skor potensi motivasi pekerjaan pada pekerjaan sasaran dan membandingkannya dengan MPS pekerjaan-pekerjaan lain untuk menentukan apakah pekerjaan itu sendiri mungkin merupakan penyebab masalah motivasi yang tercatat dalam langkah 1. Bila pekerjaan ternyata mempunyai skor MPS yang rendah, kita dapat melanjutkan ke langkah 3. Bila skor MPS tinggi, perhatian harus dicurahkan ke alasan-alasan rendahnya motivasi lain (seperti sistem penggajian, sifat pengawasan dan sebagainya).

Langkah 3: aspek-aspek pekerjaan yang mana yang secara khusus menyebabkan

permasalahan? Langkah ini merupakan pemeriksaan pekerjaan pada masing-masing dari kelima dimensi inti untuk menunjukkan kekuatan dan kelemahan khusus pekerjaan itu sebagaimana yang tersusun pada saat ini. Pada tahap ini penting untuk menyusun suatu "profil" pekerjaan sasaran, untuk memvisualisasikan dimana perbaikan harus dilakukan.

Langkah 4: seberapa "siapkah" karyawan menerima perubahan?. Begitu telah dipastikan bahwa ada kebutuhan untuk melakukan peningkatan dalam pekerjaan — dan aspek-aspek pekerjaan yang mengganggu telah diidentifikasi — maka tiba waktunya untuk mulai memikirkan langkah-langkah tertentu untuk memperkaya pekerjaan. Faktor penting dalam perencanaan seperti itu adalah tingkat kebutuhan-pertumbuhan para karyawan, sebab karyawan yang memiliki kebutuhan-pertumbuhan tinggi biasanya memberikan tanggapan yang lebih baik terhadap pemerikayaan pekerjaan daripada karyawan yang memiliki kebutuhan-pertumbuhan yang kecil.

Informasi-informasi lain bisa pula ditambahkan untuk melengkapi dan memperluas pertanyaan-pertanyaan diagnosis dasar yang diuraikan di atas. Inti pembahasan di atas hanya untuk menunjukkan jenis-jenis pertanyaan yang dianggap merupakan yang paling penting dalam mendiagnosis suatu pekerjaan sebelum mengubahnya.

Pemerikayaan pekerjaan bisa dilakukan dengan berbagai cara, tergantung pada aspek khusus mana dalam pekerjaan yang menimbulkan terjadinya permasalahan.

Cara-cara itu antara lain adalah:

Cara pertama adalah menggabungkan beberapa tugas menjadi satu; prinsip menggabungkan beberapa tugas adalah bilamana mungkin tugas-tugas yang ada dan terbagi-bagi harus dipersatukan untuk membentuk modul-modul kerja yang baru, lebih besar, dan lebih bermakna. Bila digabungkan menjadi suatu modul kerja besar yang bermakna, sejumlah tugas akan menjadi lebih banyak daripada yang bisa dilakukan oleh seorang individu sendiri. Dalam kasus itu, ada gunanya untuk mempertimbangkan untuk memberikan tugas yang baru dan lebih besar kepada suatu tim kecil yang terdiri dari beberapa karyawan, yang diberi otonomi lebih besar untuk menyelesaikannya. Cara ini selain bisa meningkatkan identitas tugas, juga meningkatkan jumlah keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas.

Cara kedua adalah membuat karyawan bisa berhubungan dengan klien. Salah satu konsekuensi fraksionalisasi pekerjaan adalah karyawan mengalami keterbatasan kontak atau bahkan sama sekali tidak berhubungan dengan pengguna-akhir produknya atau pekerjaannya. Dengan mendorong dan memungkinkan karyawan mengadakan hubungan langsung dengan para klien pekerjaan mereka, peningkatan sering bisa diwujudkan secara bersamaan pada ketiga dimensi inti, yaitu balikan, keanekaragaman keterampilan, dan otonomi. Balikan meningkat karena ada peningkatan peluang bagi para individu untuk menerima pujian atau kritik terhadap hasil kerjanya secara langsung. Keanekaragaman keterampilan sering meningkat, sebab adanya kebutuhan untuk mengembangkan dan menggunakan keterampilan hubungan interpersonal untuk

menjaga hubungan dengan klien. Otonomi juga bisa ditingkatkan, sebab individu sering harus bertanggungjawab secara pribadi untuk memutuskan cara mengelola hubungan dengan para klien di pekerjaannya.

Cara ketiga adalah penjenjangan vertikal. Pemisahan antara "pelaksanaan", "perencanaan" dan "pengendalian" suatu pekerjaan umumnya berkembang berdasarkan fraksionalisasi vertikal. Alasannya lagi-lagi adalah "efisiensi melalui spesialisasi". Lagi-lagi pula eksekusi spesialisasi menyebabkan pengorbanan yang tidak diharapkan padahal penting dari segi motivasi, moral, dan kualitas. Dalam pemuatan vertikal, tujuan yang hendak dicapai adalah menutup kesenjangan antara pelaksanaan pekerjaan dan pengendalian bagian-bagian pekerjaan, sehingga mendapatkan keuntungan motivasional yang penting.

Bila pekerjaan diberi tambahan muatan secara vertikal, tanggungjawab dan kontrol yang dulunya diserahkan ke manajemen tingkat atas kini diberikan ke pekerjaan itu. Ada banyak cara untuk mencapainya:

- Mengembalikan kepada pemegang pekerjaan keleluasaan dalam menentukan jadwal, menentukan metode kerja, memeriksa kualitas, dan memberi saran atau membantu melatih karyawan yang belum berpengalaman.
- Memberikan otoritas tambahan. Tujuannya untuk memajukan para karyawan dari posisi tanpa otoritas atau otoritas yang sangat terbatas ke posisi dimana pekerjaannya ditinjau ulang, dan pada akhirnya otoritas total atas pekerjaan mereka sendiri.
- Manajemen waktu. Pemegang pekerjaan memiliki kebebasan terbesar untuk

memutuskan kapan untuk memulai dan menghentikan pekerjaan, kapan beristirahat dan bagaimana menentukan prioritas-prioritas.

- Pencarian masalah secara cepat (*troubleshooting*) dan keputusan-keputusan krisis. Karyawan harus didorong untuk mencari pemecahan masalah sendiri, bukannya langsung menghubungi atasannya.
- Kendali keuangan. Suatu tingkat pengetahuan dan kendali atas anggaran dan segi-segi keuangan lainnya dari suatu pekerjaan sering bisa memicu motivasi. Namun, akses ke informasi seperti ini sering dibatasi. Karyawan dapat memperoleh manfaat dengan mengetahui sesuatu tentang biaya pekerjaan mereka, efek potensial terhadap laba, dan bermacam alternatif keuangan dan anggaran lain.

Bila pekerjaan diberikan tambahan muatan secara vertikal, otomatis akan meningkatkan otonomi. Dan sebagaimana ditunjukkan dalam pengendalian pribadi objektif atas pekerjaan itu juga menyebabkan perasaan tanggung jawab pribadi yang lebih tinggi atas pekerjaan, dan akhirnya motivasi kerja internal menjadi lebih tinggi.

Cara keempat adalah membuka saluran balikan. Dalam hampir setiap pekerjaan, selalu ada cara untuk membuka saluran balikan bagi para individu atau tim untuk membantu mereka apakah kinerja mereka meningkat, menurun atau tetap pada suatu tingkat konstan. Meski ada banyak saluran yang bisa memberikan informasi tentang kinerja, umumnya lebih baik bagi karyawan untuk mempelajari kinerjanya secara langsung saat dia mengerjakan pekerjaannya, bukannya melalui atasan secara

berkala.

Balikan yang diberikan pekerjaan biasanya lebih langsung dan pribadi daripada balikan yang diberikan pengawas. Balikan dari pekerjaan juga meningkatkan perasaan kendali pribadi dari karyawan atas pekerjaannya sendiri. Yang tidak kalah penting, balikan ini juga menghindarkan banyak masalah antar-pribadi yang dapat mengganggu manakala karyawan hanya mempunyai satu cara untuk mengetahui prestasinya yang hanya melalui pesan langsung atau petunjuk tidak jelas dari atasan.

Banyak organisasi tidak mepedulikan arti penting balikan sebagai motivator. Data tentang mutu dan aspek-aspek kinerja lain dipandang hanya merupakan kepentingan pihak manajemen. Yang lebih payah, standar kinerja yang dapat diterima juga tidak diketahui karyawan. Akibatnya, para karyawan yang berminat mengikuti fluktuasi kinerjanya secara harian atau mingguan dan mencoba memperbaikinya tidak memperoleh bimbingan yang mereka butuhkan. Mereka seperti pemain golf yang dicontohkan sebelumnya. Usahanya untuk mengoreksi pukulannya terhenti oleh kabut yang menyelimuti lapangan golf.

Simpulan

Pemerayaan pekerjaan bukanlah mode manajemen, namun merupakan suatu strategi yang sangat kuat untuk mencapai tujuan menciptakan pekerjaan yang bermutu lebih tinggi; juga melegitimasi kebutuhan para karyawan dewasa ini akan pengalaman kerja yang lebih bermakna, walaupun memang dampak pendesain ulang pekerjaan terhadap organisasi secara lebih luas belum dijajaki. Saat ini bukti yang terkumpul bahwa bila

pekerjaan diubah, kegoncangan bisa timbul di organisasi, misalnya dalam hubungan pengawas dan karyawan, dalam gaji dan tunjangan. Kegoncangan itu dapat dipandang oleh manajemen dari dua titik pandang, yaitu sebagai masalah pemerdayaan pekerja atau sebagai peluang untuk mengembangkan

organisasi secara lebih jauh dan lebih luas oleh tim gabungan manajemen dan karyawan. Bila manajemen memegang pandangan yang terakhir, maka tujuan untuk mencapai perubahan organisasional secara mendasar yang dikehendaki melalui pendesain ulang pekerjaan bisa semakin terjangkau.

Bibliografi

- Dubrin, A. J. (1994). *Applying psychology: Individual and organizational effectiveness*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Dunnette, M. D. (Ed). (1983). *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed.). New York: John-Wiley & Sons.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1989). *Organizational behavior* (2nd ed). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Muchinsky, P. M. (1983). *Psychology applied to work*. Illinois: The Dorsey Press.
- Robbin, S. P. (1993). *Organizational behavior* (6th ed). New Jersey: Prentice-Hall International Edition.

Strategi dalam Pemerdayaan Pekerjaan

ORIGINALITY REPORT

2%

SIMILARITY INDEX

2%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

0%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

eprints.umm.ac.id

Internet Source

1%

2

keheninganabadi.blogspot.com

Internet Source

1%

Exclude quotes Off
Exclude bibliography On

Exclude matches < 10 words

Strategi dalam Pemerdayaan Pekerjaan

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

/0

GENERAL COMMENTS

Instructor

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9